

12 Elektronický obchod B2B: řízení dodavatelského řetězce a spolupráce

Cíle výuky modulu

- Definovat B2B obchodování a vysvětlit jeho význam a historii.
- Vysvětlit procesu nákupu, dodavatelského řetězce a obchodní spolupráce.
- Identifikovat hlavní typy B2B obchodu: obecná tržiště a soukromé průmyslové sítě.
- Vysvětlit čtyři typy tržišť.
- Identifikovat hlavní trendy ve vývoji tržišť.
- Identifikovat úlohu soukromých průmyslových sítí při transformaci dodavatelského řetězce.
- Vysvětlit úlohu soukromých průmyslových sítí v podpoře obchodní spolupráce

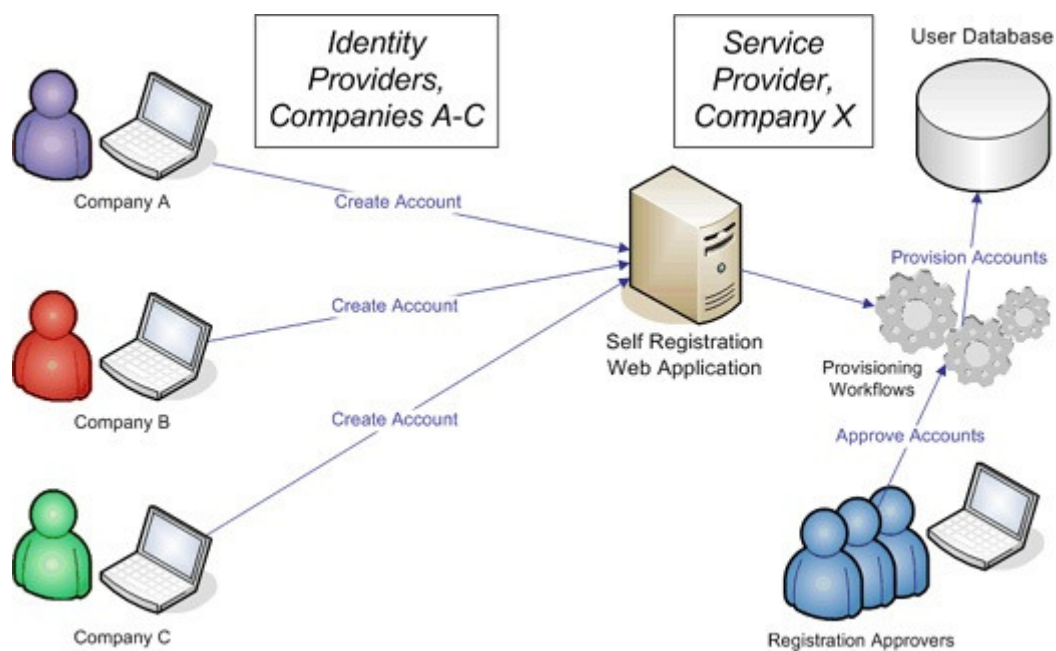
Elektronický obchod B2B a řízení dodavatelského řetězce

Trendy v B2B e-commerce

- Lepší zabezpečení internetu a plateb pomáhá rozšířit využívání kanálů B2B
- Rostoucí uvědomování si, že nejdůležitější přínosy nejsou nízké náklady na materiál, ale zvýšení účinnosti dodavatelského řetězce, lepší řízení a zlepšení podnikových procesů
- Pokles nezávislých obecných tržišť
- Rychlý růst B2B aplikací pro obchodní spolupráci na základě soukromých sítí
- Pokračující konsolidace tržišť a dodavatelů software

Definování B2B obchodu

- Před internetem:
 - B2B transakce se nazývaly prodejní nebo nákupní procesy jiným organizacím
- Celkový obchod mezi firmami:
 - Celkový tok hodnoty mezi firmami
- B2B obchodování:
 - Všechny typy obchodů mezi firmami, které jsou umožněny počítačovými systémy
- B2B elektronické obchodování:
 - Část obchodu B2B přes Internet



Obr. 1 – Schéma B2B obchodu

Předpoklad růstu B2B e-commerce (USA)

- 2009-2013: B2B e-commerce vzroste z 30% na 35% celkových mezifiremních obchodů
- Elektronické tržiště nebude dominantní formou elektronického obchodování B2B
- Soukromé průmyslové sítě budou nadále hrát dominantní roli v B2B
- Non-EDI B2B e-commerce je nejrychleji rostoucím typem elektronického obchodování
- EDI podíl je stále velký, ale bude klesat v průběhu času

Prognózy odvětví

- Ne ve všech odvětvích je B2B e-commerce tak rozšířen
- Ne ve všech odvětvích mají z B2B stejný prospěch
- Faktory ovlivňující přechod na e-commerce
 - Významné využití EDI
 - Nutnost velkých investic do IT a internetové infrastruktury
 - Např., letectví a obrana, počítače a průmysl investičních průmyslových zařízení
 - Trh se soustředil na nákup a/nebo prodeji
 - Např., energetika, chemický průmysl

Potenciální výhody B2B e-commerce

- Nižší administrativní náklady

- Nižší náklady na hledání kupujících
- Snížení nákladů na zásoby
 - Zvyšující se konkurence mezi dodavateli (rostoucí transparentnost cen)
 - Nižší zásoby zboží na skladě
- Nižší náklady na transakce:
 - Odstranění papírování
 - Automatizace části procesu nákupu

Potenciální výhody

- Zvýšená flexibilita výroby zajištěním dodávek součástek just-in-time
- Zlepšení kvality výrobků zvýšením spolupráce mezi kupujícími a prodávajícími
- Snížení doby výrobního cyklu sdílením návrhů a výrobních plánů
- Větší možnosti pro spolupráci s dodavateli a distributory
- Větší transparentnost cen

Proces nákupní a dodavatelský řetězec

Proces nákupu:

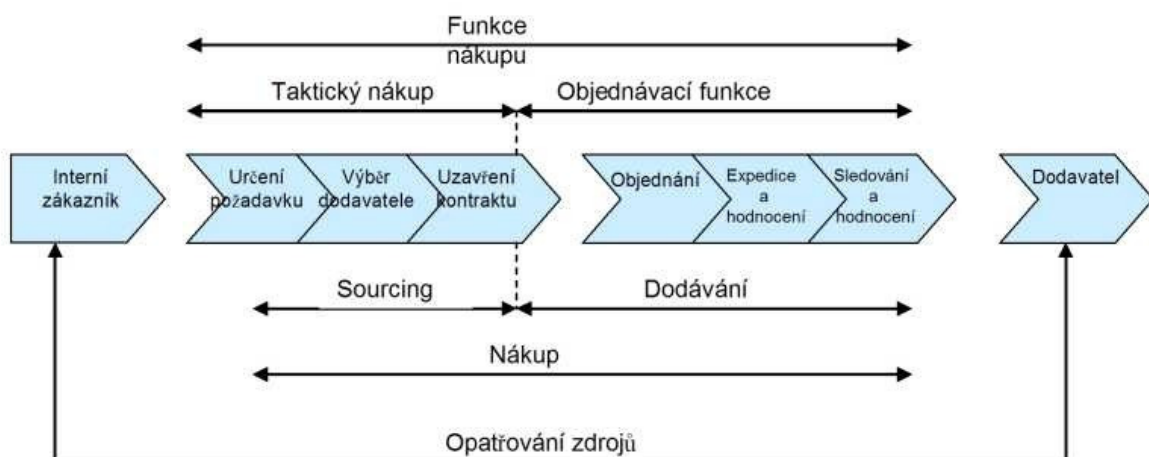
- Způsob, jakým firmy nakupují materiál pro výrobu produktu

Dodavatelský řetězec:

- Firmy, které nakupují zboží, jejich dodavatelé a dodavatelé 'dodavatelů, příslušné vztahy a procesy

Kroky v procesu nákupu:

- Rozhodování od koho koupit a kolik za to zaplatit
- Dokončení transakce



Obr. 2 - Zjednodušený model nákupního procesu

(Zdroj: <http://bpm-cz.blogspot.com/2008/03/mereni-nakupnich-procesu.html>)

Typy nákupního procesu

Firmy nakupují dva druhy zboží

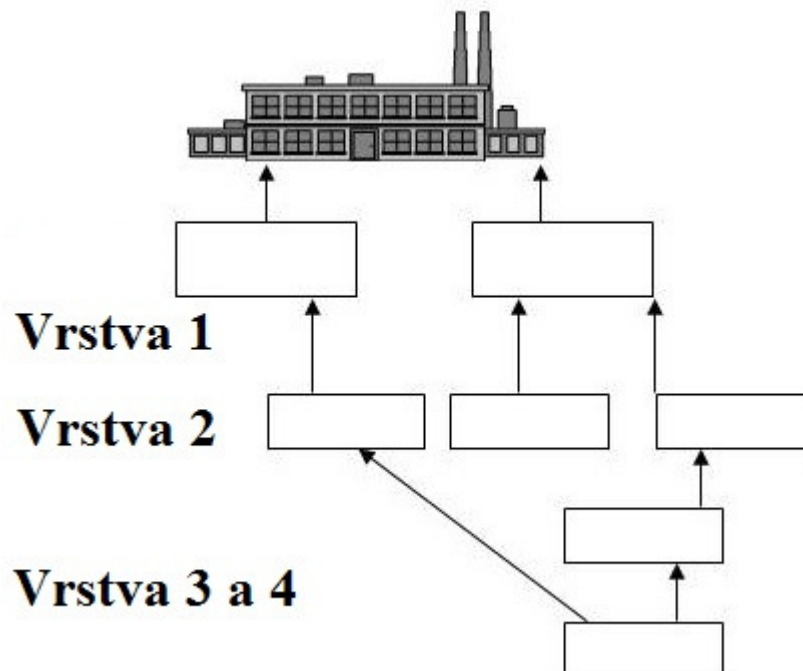
1. Přímé zboží: nedílně zapojeno do výrobního procesu
2. Nepřímé zboží: veškeré zboží, které není přímo zapojeno do výrobního procesu

Firmy používají dvě metody nákupu

1. Dlouhodobý kontrakt:
 - Vyžaduje dlouhodobé písemné smlouvy o koupi určitých produktů s dohodnutými termíny a kvalitou produktů
2. Okamžitý nákup:
 - Zahrnuje nákup zboží na základě okamžité potřeby – nakupuje se na větším trhu, který zahrnuje mnoho dodavatelů

Typy nákupního procesu

- Nákupní proces je náročný na informace a na pracovní sílu – v USA 3,3 miliónů pracovníků
- Používání internetu může zjednodušit proces a snížit vyhledávání, zkoumání a náklady na vyjednávání
- Více-vrstvé dodavatelské řetězce
 - Komplexní série transakcí mezi podnikem a mnoha dodavateli



Obr. 3 - Více- vrstvý dodavatelský řetězec

Role stávajících počítačových systémů

- Legacy počítačové systémy
 - Obecně starší mainframe a minipočítačové systémy používané pro řízení klíčových firemních procesů v rámci firmy
 - MRP systémy (Material Requirements Planning)
- Umožnit firmám předvídat, sledovat a spravovat části výrobního procesu
 - ERP systémy (Enterprise Resource Planning)
- Více sofistikované MRP systémy, které zahrnují lidské zdroje a finanční moduly

Trendy v řízení dodavatelského řetězce a partnerství v dodavatelském řetězci

Řízení dodavatelského řetězce (SCM):

- Široké spektrum činností, které podniky a odvětví využívají pro koordinaci klíčových hráčů v jejich nákupním procesu

Významné události v SCM

- Zjednodušení dodavatelského řetězce
- Elektronická výměna dat
- Systémy řízení dodavatelských řetězců
- Obchodní spolupráce (partnerství v dodavatelském řetězci)

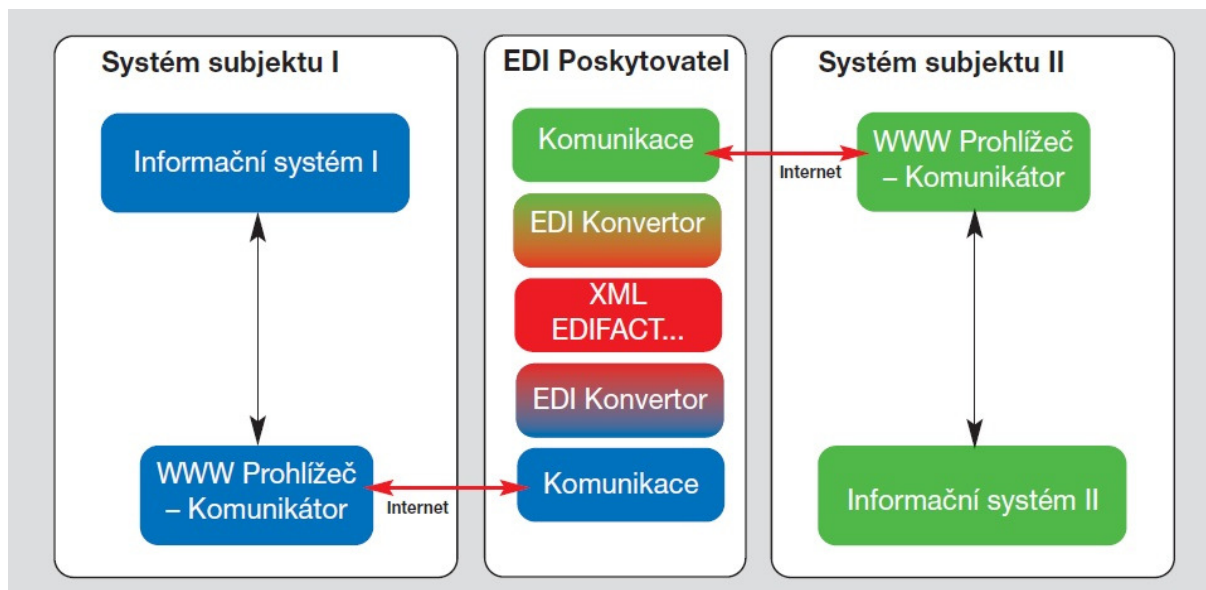
Zjednodušení dodavatelského řetězce

- Zásadní pro modely just-in-time
- Typicky dosaženo:
 - Práci s strategickou skupinou dodavatelů s cílem snížit náklady na produkty a administrativní náklady a zároveň zlepšit kvalitu
 - Nákup za dlouhodobé smlouvy, které obsahují specifikaci kvality, nákladů a časy
- Může zahrnovat
 - Společný vývoj a návrh produktů
 - Integraci počítačových systémů
 - Integraci dodavatelů

Electronic Data Interchange (EDI)

Široce definované komunikační protokoly pro výměnu dokumentů mezi počítači

EDI zajišťuje výměnu důležitých obchodních informací mezi počítačovými aplikacemi, podporuje širokou škálu podnikových procesů



Obr. 4 – Schéma EDI

Systémy řízení dodavatelského řetězce (SCM)

- Průběžně spojují činnost jako je nákup, výroba a transport výrobků od dodavatelů k nakupujícím firmám
- Integruje poptávkovou stranu včetně objednávkového vstupního systému do procesu
- S SCM systémem a kontinuálním doplňováním jsou eliminovány zásoby a výroba začíná pouze tehdy, když přijde objednávka
- SCM systém firmy Hewlett Packard: čas, který uplyne od vstupu objednávky do systému k vypravení zásilky OC je 48 hodin.
- Použití RFID

Obchodní spolupráce (partnerství, dlouhodobé vztahy) - Collaborative Commerce“ (společný obchod)

- Využití digitálních technologií umožňuje organizacím spolupracovat při navrhování, vývoji, výrobě a správě produktů v průběhu životního cyklu
- Přímé rozšíření systémů SCM a zjednodušení dodavatelského řetězce
- Týká se posunu od zaměření na transakce k zaměření na vztah mezi účastníky dodavatelského řetězce
- Na rozdíl od EDI se jedná spíše něco jako interaktivní telekonference mezi členy dodavatelského řetězce

Dva hlavní typy B2B na infrastruktuře internetu

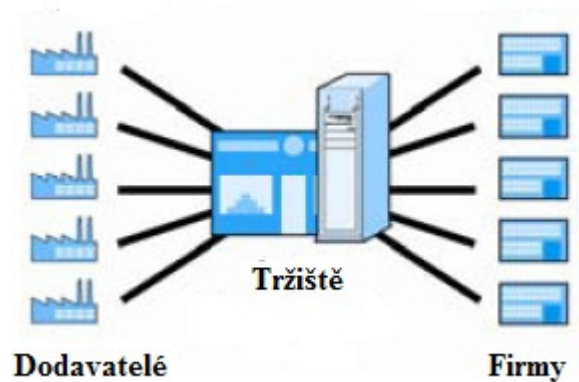
1. Čistá tržiště:

- Sdružují potenciálně velmi mnoho prodávajících a kupujících v jediném digitálním tržišti provozovaném na infrastruktuře internetu

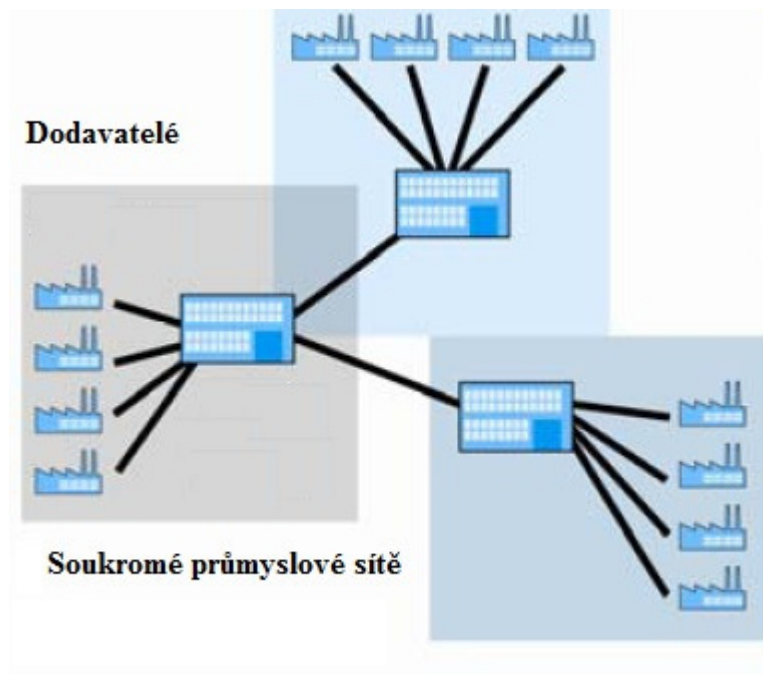
- Jsou zaměřené na transakce
- Jsou podporovány vztahy mnoho s mnoha (many-to-many), stejně jako jeden-s mnoha (one-to-many)

2. Soukromé průmyslové sítě:

- Sdružují menší počet strategických obchodních partnerů firem, které spolupracují na rozvoji vysoce efektivního dodavatelského řetězce
- Jsou zaměřeny na vztahy
- Podporuje jen několik vztahů typu many-to-one a many-to-few
- Největší počet B2B řešení



Obr. 5 - Tržiště



Obr. 6 – Soukromé průmyslové sítě

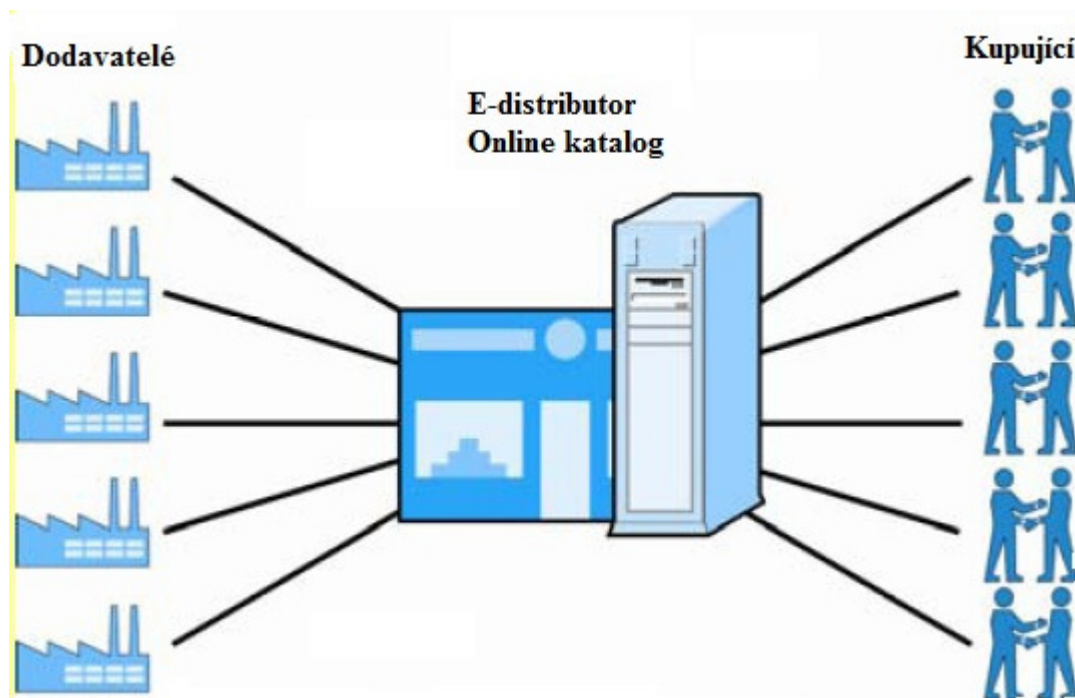
Tržiště

- Existují různé způsoby, jak třídit tržiště:
 - Cenový mechanismus, povaha trhu, pro který je tržiště určeno, vlastnictví
- Podle obchodní funkcionality
 - Co podniky nakupují (přímé vs. nepřímé zboží)
 - Jak podniky nakupují (krátkodobé nákupy vs. dlouhodobé nákupy)
 - Čtyři hlavní typy
 1. E-distributory
 2. E-nákupní sítě
 3. Výměny
 4. Průmyslová konsorcia

Charakteristika	Význam
Strannost	Ke straně prodávajícího, kupujícího nebo neutrální. Jaké zájmy jsou upřednostňovány? Kupujícího, prodávajícího nebo neutrální
Vlastnictví	Průmyslové nebo třetí strana. Kdo vlastní tržiště?
Mechanismus tvorby cen	Pevná katalogová cena, aukce, nabídka/poptávka
Rozsah/zaměření	Horizontální nebo vertikální trh
Tvorba hodnoty	Jaké výhody poskytuje zákazníkům?
Přístup na tržiště	K veřejnému tržišti mají firmy přístup bez omezení, privátní tržiště – jen pro vybrané firmy

E-distributoři

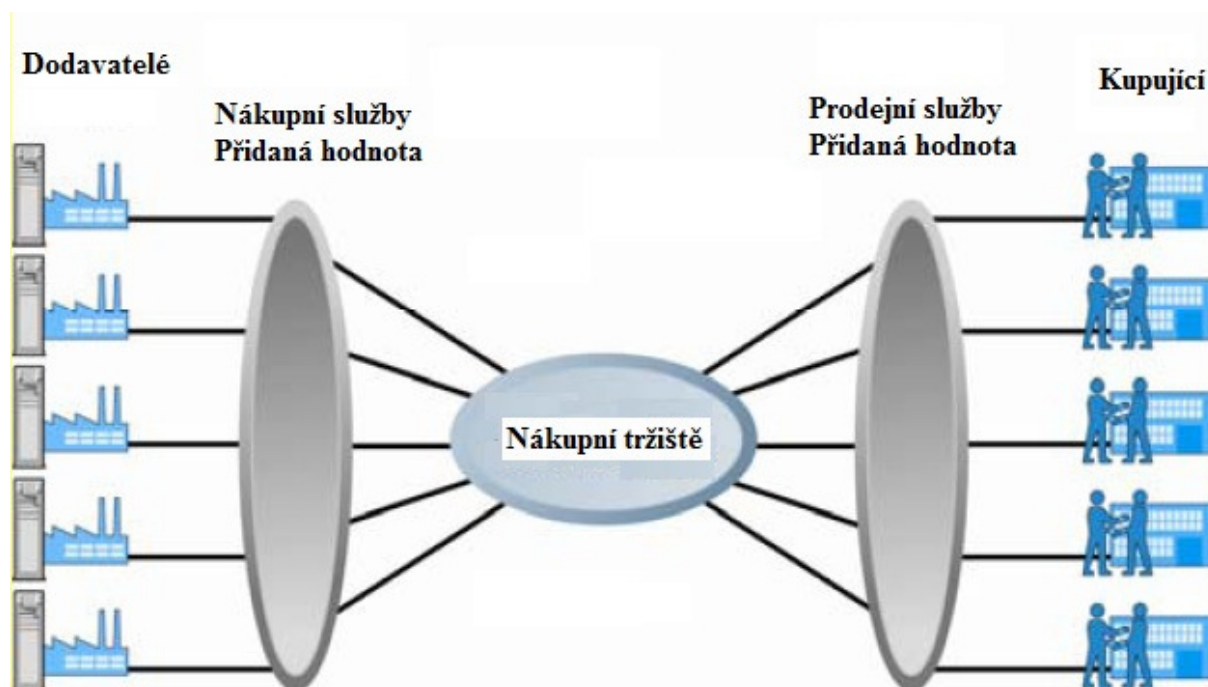
- Nejčastější typ tržiště
- Elektronické katalogy představující produkty mnoha přímých výrobců
- Typicky vlastněné nezávislými zprostředkovateli
- Nabízejí průmyslovým zákazníkům jedinečný zdroj pro nákup nepřímého zboží na bázi okamžitého nákupu (podle potřeby)
- Typicky horizontální – slouží mnoha různým průmyslovým odvětvím nabídkou výrobků od mnoha různých dodavatelů
- Obvykle pevná cena-slevy pro velké zákazníky



Obr. 7 – E-distributor

E-nákupní tržiště

- Vlastněné nezávislími zprostředkovateli
- Spojuje mnoho dodavatelů nepřímých zboží
- Firmy platit poplatky, aby mohly obchodovat na tržišti
- Typické pro dlouhodobé smluvní vztahy pro nákup nepřímého zboží
- Výnosy z poplatků za transakce, licenční konzultace a služby a software, síťová poplatky
- Nabídka hodnotového řetězce a řízení (VCM) služby
 - Automatizace celého nákupního procesu na straně kupujícího straně,
 - automatizace prodejních obchodních procesů na straně prodávajícího
- Trh typu many-to-many
- Příklad: Ariba



Obr. 8 – Nákupní tržiště

Průmyslová konsorcia

- Průmyslem-vlastněné vertikální trhy
- Umožňují, aby kupující mohli koupit produkty od omezeného množství účastníků, kteří jsou členy konsorcia
- Dlouhodobé smluvní obchodní vztahy, stabilní vztahy, vytváření datových standardů
- Konečným cílem je:
 - Sjednocení dodavatelských řetězců v celém odvětví prostřednictvím společné sítě a počítačové platformy
- Příjmový model - peníze z transakce a předplatné
- Nabídka mnoha různých mechanismů tvorby cen
 - Aukce, fixní ceny, dle dohody

Soukromé průmyslové sítě

- Soukromé obchodní výměny
- Sítě pro koordinaci mezi-organizačních podnikových procesů (obchodní spolupráce) obchodu)
 - Přímý potomek EDI, úzce spjat s ERP systémy
 - Typicky zahrnuje výrobu a podporu průmyslu
 - Typicky se točí kolem jedné, velmi velké výrobní firmy, která organizuje tuto síť
- Rozsah – od jedné firmy až po celé průmyslové odvětví
- Příklad: Procter & Gamble

Charakteristika soukromé průmyslové sítě

- Cíle jsou:
 - Zefektivnění nákupních a prodejních obchodních procesů v rámci průmyslového odvětví
 - Užší vztah kupující-dodavatel
 - Snížení rizika zabráněním nerovnováhy nabídky a poptávky
- Zaměřeno na kontinuální koordinaci podnikových procesů
- Obvykle organizuje jedna firma, která "vlastní" síť

Soukromé průmyslové sítě a společný obchod

- Formy spolupráce:
 - Společné plánování zdrojů, předvídání a doplňování (CPFR):
 - Práce s členy sítě pro předpověď poptávky, návrh výrobních plánů, koordinaci přepravy, skladování. Skladování a další činnosti, aby se zajistilo, že maloobchodní a velkoobchodní skladový prostor je naplněn správným množstvím zboží
 - Koordinace marketingu a produktového designu
 - Pomáhá zajistit, že výrobky splňují požadavky uvádění na trh
 - Zpětná vazba umožňuje realizaci uzavřené marketingové smyčky

Bariéry pro implementaci

- Obavy sdílet vlastnictví, citlivé obchodní údaje
- Integrace soukromé průmyslové sítě do stávajících ERP systémů a sítí EDI je obtížné a drahé
- Vyžaduje změnu v myšlení a chování zaměstnanců a dodavatelů
 - Všichni účastníci ztratí určitou samostatnost

Dynamika soukromých průmyslových sítí

Protože velké průmyslové podniky (např. automobilky) jsou zvyklí úzce spolupracovat s jak partnery v dodavatelském řetězci tak i distributory, budou se snažit posunout hranice svých sítí do celého odvětví jako celku, k jiným odvětvím průmyslu. Budou hledat nové role pro sebe a další.